



## KMU: ERFOLGREICHES CHANGE-MANAGEMENT ERFORDERT GEDULD UND ÜBERSICHT

Im letzten Artikel unserer Miniserie zum Thema Change-Management haben wir bereits erklärt, warum es wichtig ist, die Mitarbeitenden und Führungskräfte bei starken Veränderungen innerhalb des Unternehmens individuell zu betreuen (Link zu Teil 1). Im aktuellen Beitrag gehen wir nun genauer auf die fünf Phasen ein, die jeder Mensch bei umfangreichen Umstrukturierungen seines Arbeitsalltags durchläuft.

### DIE FÜNF PHASEN DER AKZEPTANZ

Es existieren verschiedene Modelle, welche die emotionale Lage und die innere Reaktion von Menschen auf drastische Veränderungen erklären. Eines sticht jedoch besonders hervor: die fünf Sterbephasen nach Elisabeth Kübler-Ross. Der Vergleich von Change-Management mit dem Tod mag auf den Leser zuerst etwas makaber wirken. Der Kern des Modells lässt sich aber auf den Prozess übertragen, den Menschen bei einer Veränderung durchlaufen.

[Hier eine Auflistung der fünf Phasen:](#)



## **PHASE 1: VERLEUGNUNG**

Die Mitarbeitenden möchten nicht wahrhaben, dass wichtige Bestandteile ihres bisherigen Arbeitsalltags ab sofort verändert werden. Dabei kann es sich um Werkzeuge oder Software-Lösungen handeln, aber auch um Arbeitszeiten, Vorgesetzte oder Strategien. Die Betroffenen reden sich selbst immer wieder ein, dass man schon bald wieder zu gewohnten Mustern zurückkehren werde.

## **PHASE 2: ZORN**

Die Angestellten realisieren, dass die Veränderungen nicht mehr zurückgezogen werden. Aus der fälschlicherweise vorausgegangenen Hoffnung heraus, zeitnah wieder zu den gewohnten Arbeitsabläufen zurückzukehren zu können, entstehen nun Zorn und Frustration.

## **PHASE 3: VERHANDLUNG**

Die Mitarbeitenden suchen einen Ausweg aus der inneren Unzufriedenheit. Für sie scheint es die einzige Option zu sein, zumindest manche alten Gewohnheiten wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren. Um dies zu erreichen, beginnen viele Betroffene Verhandlungen mit ihren Vorgesetzten.

## **PHASE 4: DEPRESSION**

Die Verhandlungen werden von den Vorgesetzten abgeblockt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter realisieren, dass sie endgültig keine Chance mehr haben, im Arbeitsleben zu alten Gewohnheiten zurückzukehren. Sie verfallen in depressive Verhaltensmuster; der Arbeitsalltag ernüchtert sie völlig.

## **PHASE 5: AKZEPTANZ**

Die Mitarbeitenden haben jetzt mit den alten Gewohnheiten abgeschlossen und beginnen, sich mit den neu eingeführten Elementen und Umständen zu befassen. Sie sehen erste Vorteile und erkennen nach und nach, welche Chancen die Neuerungen für sie persönlich bieten.

## ÜBERBLICK BEWAHREN

Erst nach dem Abschluss der fünften Phase sind Mitarbeitende in der Lage, ihr volles Potenzial am Arbeitsplatz und damit im neuen, veränderten Umfeld auszuschöpfen; an diesem Punkt spricht die Fachwelt von erfolgreichem Change-Management.

Mit den einzelnen Phasen kennt sich auch Evi Mattil, zertifizierte Unternehmensberaterin und Gründerin des INTERRUPT Beratungsnetzwerks, bestens aus: „Das Durchlaufen aller Phasen kann von Mensch zu Mensch unterschiedlich lange andauern. Deshalb ist es besonders wichtig, allen Mitarbeitenden nach großen Veränderungen die Möglichkeit einer individuellen und persönlichen Betreuung anzubieten. Dabei gilt es, den Überblick über die emotionale Lage jedes einzelnen Individuums zu behalten“. Hierzu gebe es verschiedene Methoden und Hilfsmittel. So solle etwa eine regelmäßige Umfrage sicherstellen, dass die Verantwortlichen die interne Situation besser einschätzen könnten und die Mitarbeiter sich betreut und verstanden fühlen, betont Mattil. „Wenn wir diesen Prozess im Detail anschauen, wird es auch verständlich, warum Veränderungen Zeit benötigen, bis sie das gewünschte Ergebnis bringen. Versuchen Führungskräfte den Ablauf aufgrund von Zeit- und Kostendruck abzukürzen, führt das in den meisten Fällen zum Scheitern des Change-Vorhabens“, ergänzt die Expertin.

Damit Change-Management erfolgreich ausgeführt werde, empfiehlt die Expertin dringend, externe Profis für die Begleitung eines Projektes zu beauftragen. Die systemische Change-Beraterin und ihr Team [bieten interessierten KMU dazu ein kostenloses Erstgespräch mit individueller Beratung an, für mehr Informationen klicke hier.](#)



Evi Mattil, Expertin für Digitalisierung und Automation von KMU

<https://interruptnet.com/>



### ANSPRECHPARTNER MEDIAKOMMUNIKATION



Peter Laaks

Telefon

+49 (0)201-50 73 34 54

E-Mail

[redaktion@pressebuero-laaks.de](mailto:redaktion@pressebuero-laaks.de)

Webseite

<https://www.pressebuero-laaks.de>

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.